

## Svar - Motion - Personalpolitisk motion 10: Tillit och trygghet - Ett tillitsbaserat ledarskap på alla nivåer

Eva Lindberg, Jan Lahenkorva, Marie-Louise Dangardt, Lars Öberg, Mona Davik, Daniel Johansson och Marcus Gard (S) föreslår i en motion:

- Att Region Gävleborg utvecklar och kontinuerligt utvärderar utbildning, erfarenhetsutbyte och metodutveckling i tillitsbaserat ledarskap.

### Regionstyrelsen svarar:

Vi delar motionärernas ambition att säkerställa en välfärd av hög kvalitet samt vikten av att skapa goda förutsättningar för regionens anställda. Ledarskapet bör stödja och utveckla personalens kompetens och arbetsmiljö men vi delar inte motionärernas bild av att tillitsbaserat ledarskap är rätt väg framåt.

I SNS-rapporten *Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden* från 2023 betonas det att tillit inte är något som kan beordras eller styras fram. Den måste växa fram över tid. Tillitsbaserad styrning riskerar att förskjuta ansvar vilket skapar osäkerhet och otydlighet för såväl chefer som medarbetare. Att tillit används som styrmodell kan försvåra ansvarsutkrävandet och leda till ineffektivitet i verksamheten. Istället kan man exempelvis arbeta utifrån tillförlitlig styrning, där tillit är ett mål snarare än ett medel för styrning. Med god kommunikation, rimliga arbetsförhållande och ansvarstagande på alla nivåer kan välfärdssektorn bättre rustas för de utmaningar den står inför. För medarbetarna är rimlig krav, möjligheten att påverka arbetssituationen och hållbara arbetsvillkor centrala faktorer.

Vidare påpekar rapporten att en välfungerande vertikal kommunikation mellan politik, strategisk ledning och medarbetare är avgörande för en tillförlitlig organisation. Ledarskapet måste kunna utkräva ansvar utan att bli övervakande eller autoritärt. Det kräver tydliga ramar och en gemensam förståelse av uppdraget och en noggrann balans mellan ambitioner och tillgängliga resurser.

För att uppnå en högkvalitativ välfärd behöver vi därför fokusera på att utveckla organisationer som kombinerar tillit med struktur och ansvarstagande. Vi arbetar redan idag inom Region Gävleborg med att stärka ledarskapet på dessa områden. Att ensidigt fokusera på tillitsbaserat ledarskap riskerar att skapa mer osäkerhet än nytta och vi förespråkar en tillförlitlig styrning där ledarskapet är både stödjande och tydligt och där kommunikationen är öppen och ansvarsutkrävandet klart definierat. Det ger oss förutsättningarna för att skapa en mer hållbar arbetsmiljö för våra arbetare och möta de välfärdspolitiska målen.

### Förslag till beslut:

- Att motionen avslås.